

基調講演

「戦略会計のすすめと ABC／ABM」

碓氷 悟史 氏
亜細亜大学

こんにちは。ご紹介のありました亜細亜大学の碓氷であります。きょうは、AIBS 学会に設置されております部会研究会としまして ABC／ABM 研究会の中間報告、あるいはその成果が上がった報告をしてくれということが、会長の池島先生からありましたので、発表をさせていただきます。ちょうどツカモトコーポレーションという、私が社外監査役をやっている上場会社に、この ABC／ABM を導入するということが役員会で認められまして、きょう参加されております三宅専務をはじめとして役員会の方々が、非常に好意的にやってみようじゃないかということでありました。日本でも珍しいんじゃないかと思っております。普通に ABC／ABM という製造業が中心になっております。しかしながら、今回のツカモトコーポレーションさんは卸売業でございますから、そういったような意味で ABC／ABM を導入するのは非常に稀なケース、あるいは日本で初めてのケースになるかもしれません。私の基調講演よりも、この後に出てまいります、安部先生とそれから荒木さんのお話のほうが皆さんのお役に立つんじゃないかというふうに思っております。

私自身がこの ABC／ABM というものに関心を持ったのは、私自身が戦略会計というものを考え出したことに由来します。その戦略会計を簡単に言いますと、会計から考えた経営戦略ということでございます。今までですと経営戦略の話が中心であって、その結果、どれだけの利益が会社にもたらされたのか、それが全体としての損益計算の中で、どれだけの貢献を果たしたのか、そういったようなことがあまり体系的に結びついていないんじゃないかと。結果として失敗したということであって、これは社会に対して無責任なことになってしまうわけでありまして。

もちろんご承知の方もおられると思いますけれども、財務会計と管理会計というのが会計にはございまして、財務会計というのは結果論です。これはご承知のようにバランスシート、貸借対照表とか損益計算書、これでもって業績を評価するということでございます。もう一つの管理会計というのは、企業を維持発展させるために、会計がどれだけの情報を提供できるかと、こういう未来の会計であります。この管理会計手法もいろんなものが発明、発見されております。しかしながら、それが財務会計、経営戦略とどういうふうに結びつくかということは、決して体系化されているとは言えないんじゃないかと。普通ですと、管理会計は管理会計の手法を使いますし、そして経営戦略が別個にある。最終的に経営活動の結果が、財務会計としての貸借対照表、損益計算書に載って来る。こういうのでは、覆水盆に返らずで、結果を見て原因を追及してやったとしても損失は損失なわけでありまして。これは、戻すことはできないわけでありまして。

そういうことを私がつらつら考えて、会計に携わってから43年になりますから、経営戦略と管理会計と財務会計の橋渡しの会計というものは考えられないかと。それが実は戦略会計。したがって、先ほど申し上げましたように、会計から考えた経営戦略である。こういうふうに言っております。

その内容を簡単に言いますと、各業種、業態に必ずモデル企業があるんです。理想の企業というものがあるとあります。その理想の企業をモデルとして、自分の企業との比較検討をする。そして、どこまで持って行けるか。そういうものが戦略会計の中心になってくるわけなんです。

ところで、実は私には三つのライフワークがあります。これは、私自身が目を閉じるま

でにそれをやり続けていこうというふうに思っておるわけなんです。実は三つというのは大学生で公認会計士の資格を取るために勉強していたときに、公認会計士試験の先生でもあった東京工業大学の松田武彦先生の経営学を勉強して、経営工学の考え方に非常に興味を持った。そこから私自身が重点システム思考という哲学なんです。そういう考え方をずっとこの40年、理論化し、また経験をしてきております。

この中で、会計で言う、つまり貸借対照表とか、損益計算書、2000年に導入されたキャッシュフロー計算書、こういったような決算書の中で最も重点になる項目は何なのかということを研究したのであります。そこで分かってきたことは、これまで会計では、ずっと貸借対照表が中心になってきたんですね。なぜかと言うと、損益計算書とかキャッシュフロー計算書というのは、ただ1年間の計算書なんです。ところが、貸借対照表というのはずっと歴史的な計算書です。したがって私は、継続企業ということを使う限り、重点はたぶん貸借対照表にあるんじゃないか。それで、一つずつ、項目ずつ、ずっと検討して分析してきた結果、「利益剰余金」という項目にぶち当たったわけです。これは、後ほど申し上げますけれども、日本の企業の特徴だと思わなければならない、この利益剰余金というのは結局どういう性格を持っているかという、会社が設立されてから現在までのトータル、すべての儲けの中から蓄積してきた利益の合計額であります。ですから、毎年毎年の損益活動の結果、増えたり減ったり、あるいは本当にいい会社だと増えて、増えて、増えて、増えて、こういうふうになくなっていくわけですね。

ですから、設立から現在までのその会社の経営力はどうかというのを一目

でわかれようとしたら、この利益剰余金が多い会社が経営力の手腕のある会社。小さい会社は普通の会社、マイナスの会社は問題会社、こういうこともわかるんじゃないかということを考えたわけです。

そこで、次の貸借対照表を見てください。

表1

資 産	負 債
	資本金・資本剰余金
	利益剰余金 (長期の経営の力)
資 産 合 計	負 債 ・ 純 資 産 合 計

左側が資産、これはその会社のカネ、ものの権利であります。その合計額ということでですね。それから右側が負債額（借金）と、それからこの株主の出資金額と経営が稼いだ金額（利益剰余金）からなっておるわけでありす。単純にいきますと、こういうシンプルなものができ上がったわけですね。

ですから、例えばこの図で見ていただきますと分かりますとおり、利益剰余金の金額が大きい会社というのは、資産合計に対する比率として大きい会社というのは、必ず借金の比率が小さくなるということ。こういう原理になりますね。なぜかと言うと、この右側を見てください。借金と株主の出資額と経営で儲けた蓄積がある。この二つから成り立っておるわけです。一つが大きくなれば一つは小さくなる。これはもう当たり前の話でもあります。

そして、この利益剰余金が大きくなるとき、借金は減るのですが、取引上の借金は減らないんです。取引上の借金というのは、取引の規模に応じて大きくなったり小さくなる。それから、法人税も、この利益剰余金、過去の蓄積とは全く関係ない。引当金も関係ない。

そういうふうにつぶしていきますと、利益剰余金が増えて減るものは有利子負債、金利のかかる借金が減っていくわけです。それはなぜかと言うと、この利益剰余金のもとは、当期純利益です。当期純利益がもとですから、当期純利益のもととは何かというと、売上高とコスト。基本的には、売上高の大きい会社なんです。そうすると、その売上高の代金は三つしかないんです。現金預金と受取手形と売掛金、お金と手形でらうとい

表2

		2005	2006	2007	2008
ト ヨ タ	利 益 剰 余 金	9.3兆円	10.5兆円	11.8兆円	12.4兆円
	売上高営業利益率	9.0%	8.9%	9.3%	8.6%
G M	利 益 剰 余 金	2,784億円	483億円	-4.4兆円	-6.4兆円
	売上高営業利益率	-0.6%	-3.7%	-2.4%	-14.3%

うやつですね。ところが、この受取手形も売掛金も、何のために持っているかという現金預金にするための一時的な勘定であります。

したがって、結局は利益剰余金の大きい会社は、純利益が大きかった、売上高が大きかったということは、利益剰余金の大きい会社は、いったんは必ず現金預金が大きくなるんです。代金が回収されますから。そうすると、そこに余裕ができますから、金利のかかる借金を減らしていくわけです。ですから、利益剰余金が大きくなればなるほど負債は小さくなる。小さくなる負債の中でも有利子負債、金利のかかる借金が小さくなる。こういうことであります。

そこで皆さん、ゼネラルモータースとトヨタの比較を見てください（表2）。私は15年前からずっとやっているのですが、それはなぜかと言うと、ゼネラルモータースにはスローンという名経営者がいたんですね。1940年代から60年代にかけてですかね。この方が大変な経営者だったということが一つ頭の中にあったということと、それがトヨタとどういうふうな関係ができるのかなということを、ふと思いついて15年ぐらいずっと比較してきた。一番わかりやすいのは、ここにありますように利益剰余金の金額を見てください。

トヨタは9.3兆、10.5兆、11.8兆、12.4兆、これが蓄積している会社。一方、ゼネラルモータースは2,784億、483億、そしてマイナス4兆円、マイナス6兆円なんです。こういう状況です。

この12兆円というのは、どれだけの金額か。12兆円というお金は見たことのある人はいませんから、皆さん、1兆円というお金がどれだけのものであるかということなんです。3億円や4億円の金は、あれはサスペンスドラマを見ていればすぐわかる話で、ジェラルミンの箱に1個だとか、そういうことでわかる。1兆円というのは、どういう金額か。これ私、考えました。1日100万円使って、1兆円はどのくらいの使い手のある

金か。毎日100万円使って、女性の方だったらヴィトンヴィトン、シャネルシャネル、ダイヤモンドダイヤモンド。男性の方は銀座のクラブへ行ってドンペリ、ドンペリですよ。肝臓痛で死んでしまいますけどね。1年間で3億6,500万円しか使えないんです。さあ、そこで私は計算しました。そしたら1兆円は1日100万円使っていて、何と2,749年かかるんです。12兆円ですよ。3万年かかります。原始時代に戻ったわけでありす。まあトヨタという会社は、そういう会社でございます。

ですから私は、非常に残念なのは、私はおとしに書いた著書の中で、トヨタを批判しているんです。なぜ量的拡大なんてしていくんだと。量的拡大には限界が来ますから。量から質的に転換をしていかなければいけない。もうわかりましたけどね。わかったほうがいいんですけれども。昨日か一昨日、次の社長さん、豊田さんが出てきているときに自信のない顔をしているのね。ということは、こういうことを意識してないんですよ。だって、トヨタ自動車は1兆円の損失を出したって12年生きていける会社ですよ。もっと自信を持ってほしいですね。うちは、これだけあるんだと。日本の国民よ、心配するなと。これからまた改革しますから、今、日本の会社が、あんなことをやったらだめですよ。不安そうな記者会見をしてね、先行きは全くわかりません。誰だって明日のことさえわからないですから。私だって明日死ぬかも知れない。だけど、金額で言うと、たぶん世界一だと思えます。

さあ、そこで見ていただきたいのは、実はこういう会社があるんです（表3）。この会社、見てください。利益剰余金などというのは、純資産額よりも多く出ているわけですけれども、2,348億9,300万円の実績を出しているんです。それが第66期ですが、66年間でこれだけ蓄積してきたわけですね。ところが、この金額ではわからないじゃないですか。例えば、トヨタは12兆円ですから、効率性が問題になりますと金額ではわからな

表3

■連結貸借対照表（単位：百万円）

(平成18年12月31日現在)

科	目	金 額	科	目	金 額
(資産の部)			(負債の部)		
流 動 資 産		118,879	流 動 負 債		12,100
現 金 及 び 預 金		67,403	支 払 手 形 及 び 買 掛 金		3,845
受 取 手 形 及 び 売 掛 金		14,533	未 払 い 法 人 税 等		2,464
有 価 証 券		16,061	そ の 他		5,790
棚 卸 資 産		17,814	固 定 負 債		5,681
繰 延 税 金 資 産		1,215	繰 延 税 金 負 債		4,887
そ の 他		1,851	退 職 給 付 引 当 金		162
固 定 資 産		118,119	そ の 他		631
有 形 固 定 資 産		40,362	負 債 合 計		17,781
建 物 及 び 構 築 物		21,307	(純資産の部)		
機 械 装 置 及 び 運 搬 具		9,634	株 主 資 本		211,284
そ の 他		9,419	資 本 金		20,704
無 形 固 定 資 産		598	資 本 剰 余 金		20,419
投資その他の資産		77,158	利 益 剰 余 金		234,893
投 資 有 価 証 券		75,141	自 己 株 式		△64,733
長 期 貸 付 金		151	評 価 ・ 換 算 差 額 等		7,932
繰 延 税 金 資 産		113	そ の 他 有 価 証 券 評 価 差 額 金		3,478
そ の 他		1,752	為 替 換 算 調 整 勘 定		4,454
資 産 合 計		236,999	純 資 産 合 計		219,217
			負 債 純 資 産 合 計		236,999

い。そこで、資産合計と比較してということになる。それを私は、長期収益力比率ということで資産合計分の利益剰余金掛ける百分率にしたわけです。この会社は、何と、99.1パーセントなんです。これ、ため過ぎです。アメリカでは、こんなことは考えられないです。ただし、アメリカにもあるんですよ、ときたま変な会社があるんですけども、ほとんどの会社は、アメリカの場合は基本的には蓄積しませんので、ここに書いたというのは珍しいんです。

もちろん、これだけのパーセンテージになると、先ほどの図で言いますと、もう圧倒的にため過ぎなんです。ため過ぎということ、配当は不足しているということです。ところが、日本の株主は何も言わないんですよ。なぜかと言うと、一体民族でございますから。単一と言うと怒られるそうですから一体です。一体民族は、いいんです。信頼関係があるから。まあ、いいじゃないか、配当くれるならいいんだ、金額じゃないんだ。

アメリカは、そうは行きません。ハゲタカのような狩猟民族ですから、買い取るわけです。これは、アメリカでは許されないと思います、理由がない限り。アメリカで蓄積が大きい会社というのは、同族系子会社であります。これは、ヨーロッパもそう。何かというと、自分の子供とかお孫さんに継がせるわけですから、やっぱりいい会社を継がせたいわけです。そういう意味で、できているんで

す。一般の会社は蓄積しません。

長期収益力比率について毎年毎年、上場会社を全部計算するんです。去年が3,918社、これは私の指導している学生の2年生がやってくれたんですけども、3,918社、手分けをしないで。私は40年間やってますけれども、お弟子さんに資料を作成させたりしたことは一度もないんですね。なぜかと言うと、1回やって失敗したんですね。やったことを全部やり直さなきゃいけない。それから自分ですることにしたんですが、年もとってきましたから、そのかわり二人とも3,918社やらせたので、間違いがあるとそこでチェックできますから。その上場会社の長期収益力比率の平均率が22パーセントなわけです。それで、従来から私はわかっていたことがありまして、これが60パーセント以上になると、無借金経営が実現できるのであります。それは金利のかかる借金がなくなる。厳密に言うと、設備投資の大きい、固定資産の大きい会社と小さい会社では若干違います。それから、サービス業と製造業でもやっぱり違います。例えば、40パーセントでも無借金経営ができる会社もあります。トータルしますと60パーセントになると、ほとんどの会社が無借金経営を実現されます。

ですから、私はその無借金経営というのを理想にしているんです。なぜかと言うと、私は自主自立経営というのが企業の理想だと思っていますから。一々銀行に頭を下げて、

こういうことをやりたいんですけど応援してくださいとか、一々これだけの業績が上がりましたから、今度これだけ返済させてもらいますが、また新しい事業が起きたら貸してくださいとか、そういうのを一々報告しないでいいわけです。株主と経営者と従業員だけでやっていける会社。

ですから私はこの貸借対照表、歴史的な表の理想というのは、長期収益力比率が60パーセント、それを超えてもいけないし、超えると株主への分配がなっていないという会社。不足していると、まだまだ達していない会社ということで、60パーセントなんです。そういうふうな考え方を持っておるわけでありませう。

そして、そのためには、結局は毎年毎年の利益をかなえていかなければいけない。蓄積する利益がどれだけのものか。例えば、はっきり言って10年間で10パーセントの長期収益力比率をアップさせようとするれば、毎年毎年1パーセントずつ蓄積していけばいいということがわかりますからね。そこから今度、損益計算書に還元していこうという、こういう考えがあるわけです。

そこでちょっと見ていただきたいんですが、私が長期収益力比率を60パーセントを理想にして、超えてもいけない、不足してもいけない、いけないと言っても、だんだん、だんだんそういう状態になるという意味でございませう、そこから出てきた答えが、一般に言われている損益計算書の経常利益ではない。

私は、ほんとうの1年間の経営力をあらわす比率というのは何かと言うと、本業の利益である営業利益に受取利息・配当金を足して支払利息関係を引くわけなんです。それはなぜかということなんです、実は利益剰余金というのは貸借対照表の資産、純資産に大きな影響を与えます。それから、損益計算書の経常利益と当期純利益に影響を与えるんです。営業利益には影響を与えないんです。それから、キャッシュフロー計算書のすべての項目に影響を与える。ですから、非常に大きなものになってくる。その影響を与えるのは受取利息・配当金、これはなぜかと言うと、先ほど言いましたように利益剰余金が大きくなると資金に余裕が出てきます。そうすると、株式に投資したり国債を買ったりして、利息とか配当金を稼げるわけです。これは、マイナスになってしまうと、この余裕がござ

いませんから。それから、先ほど言いましたように無借金経営は、利益剰余金が大きくなればなど、利息はなくなっていくますから。逆に、マイナスになればなるほど利息は大きくなっていく。借金しか出て来ません。

そういう関係から、純粋な本業の利益に過去のその会社の体質をプラスマイナスさせたわけです。経常利益という概念を取らないのはなぜかと言うと、調整してしまうからなんです。経常利益を株主には5パーセントを言っていたから、もし実際が3パーセントだったらまずいと。あと2パーセント足す。それじゃ持っている株式を売却して、有価証券売却益で穴埋めさせよう。これは、財務としては大切なことですが、経営じゃないですよ、基本的に。経営の本質じゃない。

ただ、私は営業利益プラスは、受取利息・配当金、支払利息。だれもがご承知のとおり、フローですから、フローにするために分母を資産合計の平均値としているだけです。これは、理想から言うとは6〜7パーセント以上が理想です。なぜかと言うと、税金と配当金で利益の半分は取られてしまいますから、そうすると3パーセントを蓄積する、2パーセントを蓄積するということであると。こういうふうなことから考えさせてもらった。

戦略会計というのは、基本的には、ここが問題になってくるわけです。つまり、理想の損益計算書と現実の自分の会社の損益計算書を見比べてみて、同じ業種業態で、どこが違うのか。そういうことをやって、二つの戦略、マーケットの戦略とコスト戦略に分けてくるわけです。そこで、コスト戦略のほうで私が考えたのは、そういったモデル企業と自分の企業との比較をした場合に、コストが全然違ってきている場合があるわけですね。そうすると、その戦略に何が使えるかということ、実は私はABC／ABMが一番いいと思ったわけでありす。

そこで、日本的で最高権威である NEC の経理部長を長く務めて専務もやられた、これからお話しする安部彰一先生が、このABC／ABMについては実践の学者としてはナンバーワンでありますので、私と45年ぐらいの付き合いでございますので、そういったような意味では、安部先生を活用させていただきまして、今回の運びになって、コスト戦略でABC／ABMを使っていくと。そういうつながりであるということの一つご理解願えばと思います。

表 4

	2003/6	2004	2005	2006	2007	2008
現金同等物及び短期投資	5.9兆円	6.6	4.2	3.9	2.9	2.5
資 産 合 計	9.5兆円	10.1	7.9	8.0	7.8	7.7
利 益 剰 余 金	3.1兆円	2.0	-1.4	-2.2	-3.6	-2.8
株 主 持 分（純 資 産）	7.3兆円	8.1	5.3	4.6	3.8	3.8
売 上	3.9兆円	4.0	4.4	5.1	6.3	6.4
営 業 利 益	1.6兆円	1.0	1.6	1.9	2.3	2.4
営業利益率（売上高）	41.1%	24.5%	36.6%	37.2%	36.2%	37.2%
当 期 純 利 益	1.2兆円	0.9	1.4	1.4	1.7	1.9
当 期 純 利 益 率	31.1%	22.2%	30.8%	28.5%	27.5%	29.3%
配 当 金	1.26億円	1.881億円	4.1兆円	4.112億円	4.726億円	4.305億円

最後に、でもう時間もないので、マイクロソフトをちょっと見ていただきたいのですが、これはアメリカの特徴をあらわした考え方です（表4）。

実は、この表を見ていただくとわかりますように、2004年を見てください。2004年に資産合計10兆円の中で、現金及び短期投資、これは有価証券とかデリバティブ関係ですけれども、それが6.6兆円になってしまったわけです。そしたら、ビル・ゲイツさんは、あまりにも金が余ってしまったから、よし、配当してやれということで、4.6兆円、117円で換算しますとその当時、4.6兆円の配当を行ったわけです。その結果、この中で利益剰余金を見てください。2005年にはマイナスになっています。それから全部マイナスです。ということは、日本的な考え方と全く違うんです。日本的考え方をしますと、ここで2004年で2兆円あるから、じゃあ金も余っているから、このうち1兆円ぐらいは配当に回しましょう。毎年毎年1兆円ずつやっていけばいいんじゃないかなというふうな感覚が、私は日本的な考え方だと思うんです。ところがそうじゃなくて、どんとやってしまうわけですね。4.6兆円という形でやってしまうわけです。それはなぜか。現金預金が残ったから。こういう考え。

ですから、利益剰余金がマイナスになっても問題はない。なぜかと言うと、営業利益率を見てください。41.1パーセント、25.5パーセント、36.6パーセント、すごい営業利益率ですよ。本当の長期収益力というのは、私はこれだと思っていますが、普通はそれを取るわけにいかないじゃないですか。ですから、それにかかわって利益剰余金というのを使っているんです。ですから、短期収益力ということで言うと、やはりこの営業利益率が

強い会社というのが戦略的にうまくいっている会社だと考えられるわけでありす。

ですから、利益剰余金は基本的に関係ありません。配当や諸々は、全部を株主持ち分で考えている。そしたら、配当も最近では、我々で言うと株主持ち分がありますね。あれを見て何パーセント配当しようという考え方だったわけです。だから、私から言わせると、これは大きな間違いです。なぜかと言うと、株主持ち分には資本金とか資本剰余金といった配当してはならない項目が入っているわけです。それを含めて配当できるという形にしているところが、私はアメリカの学会のおかしかなというふうに思っているんです。なぜ利益剰余金というふうなことを、利益剰余金は本当の配当源泉ですからね。これは会社法でもはっきり言っているわけで、会社を解散する場合には、その利益剰余金を株主に帰属するというふうになっているわけです。これははっきりしているわけです。そういう考え方を取らないというのは、私は狩猟・牧畜民族であるアメリカ型の、要するに蓄積というふうな、内部留保というのはあまり置かないでしょう。毎年毎年、それで勝負しなさいと。利益が出たら配当しますと。従業員に対する企業年金もそうですけれどね。

ですから、ゼネラルモーターズというのは、企業年金と配当で蓄積がなくなっていく。ちなみに申し上げますと、私の計算ですけども、1960年代にはゼネラルモーターズは70パーセントの蓄積があったんです。それが買い取られ、買い取られ、買い取られ、ついにここまで来てしまった。ですから、私が笑ったのは、ゼネラルモーターズの3兆円か4兆円をアメリカ政府にすがつたと言いますけれども、とんでもない、そんなもんじゃ生き延びられません。既にもう6.6兆円のマ

イナスになっているわけですから。ここに私は日本の経営の強さがあると思います。

ちなみに最後に申し上げますと、実は私が理想としている長期収益力比率60パーセントという基準を超えている会社、配当政策をうまくやっていない会社というのは、上場会社で何と222社あるんですね。その筆頭が、先ほどの99.1パーセント、それはマブチモーターさんです。最近、任天堂は配当をし始めましたよ。ようやく気がついたんだと思いますね。決して私の影響ではありませんが、気がついて、なんと5年くらい前は1万円ぐら

いの株価だったのに、高い時は7万円ぐらい、サブプライムで今、3万ぐらいまで下がっているのではないかと思いますけれども、配当額がものすごいものになりまして、一昨年、1株690円ですから、山内さんは何と配当金99億円です。それで、去年は1,260円です。1株当たり倍ぐらいにしたんですね。山内さんは何と175億です。山内さんは、もう要らないと言っている。もう会社で社会貢献に使ってくれと、こういうことで黙っていても配当金が170億ということで、この学会もその175分の1をもらえれば、

もっと優雅な懇親会になるんじゃないかというふうに思いますけれども、そういうことで私の戦略会計とこれからお話しする安部先生、それから荒木保男さんのツカモトコーポレーションへの実践的な応用というのにつながっていくわけでございます。

ちょっと時間をオーバーしてしまいましたけれども、これで私の基調講演を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。